

PSCI

ingénierie des
ressources humaines

**Branche professionnelle du commerce de détail
de l'habillement et des articles de textile**

--

**Etude de l'Observatoire prospectif
des métiers et des qualifications**

Sommaire

	page
1 – Rappel des objectifs et enjeux du projet	3
2 – Méthodologie d'intervention	3
3 – Entreprises rencontrées	5
4 – Synthèse des résultats sur l'analyse des facteurs d'évolution pour les métiers	8
A. Obligation de s'adapter aux évolutions des comportements des consommateurs	8
B. Problématique de la transmission d'entreprise	10
C. Nécessité de différencier le positionnement de son point de vente	12
D. Besoin de s'adapter aux évolutions des relations avec les fournisseurs, fabricants ou marques distributrices	13
E. Obligation de piloter au plus juste en terme de gestion financière	16
F. Nécessité d'adapter la gestion les ressources humaines en conséquence	17
G. Prise en compte des perspectives, mais également des inquiétudes exprimées pour le futur	19
H. Des pistes d'action possibles pour la branche en direction des entreprises	23
5 – Référentiel de compétences	30
6 – Annexes	31

1- Rappel des objectifs et enjeux du projet

Le projet vise à accompagner les partenaires sociaux de la branche dans le recueil d'information sur les activités et les compétences requises par les différents métiers prioritaires (vendeurs, responsables, directeurs ou gérants) afin que la branche et les chefs d'entreprise puissent prendre les décisions pertinentes en matière de gestion des emplois.

Le projet doit permettre aux points de vente de s'engager dans une nouvelle dynamique afin d'initier une gestion pérenne des ressources humaines dans ce secteur.

Le projet a également pour objectif de valider les résultats de premiers travaux conduits dans la région Midi Pyrénées en identifiant les facteurs d'évolution du secteur susceptibles de modifier le fonctionnement et l'organisation des points de vente.

2- Méthodologie d'intervention

Etape 1 : Modification de la méthodologie initiale suite aux difficultés rencontrées dès le début de la mission

L'objectif initial de l'étude visait à constituer des groupes d'environ huit personnes sur cinq régions (Lille, Nantes, Strasbourg, Nice, Paris) identifiées à partir du fichier national communiqué par Agefos PME et de fichiers spécifiques des Agefos PME régionales. Les participants potentiels à ces tables rondes étant contactés préalablement par téléphone.

Chaque groupe devait être représentatif du panel retenu à savoir :

- couvrir les 3 métiers de vendeur, responsable et directeur ou gérant;
- couvrir les différentes tailles de point de vente (1 à 2, 3 à 5 et plus de 5);
- couvrir les activités situées en centre ville et en centre commercial;
- couvrir les différents secteurs de la branche (Femme, Homme, Enfant, Mixte, lingerie, textile linge de maison).

Les dates d'intervention des tables rondes sur chaque ville étant validées, les premiers appels ont été réalisés dans un premier temps sur Lille.

A l'issue des premiers entretiens téléphoniques et eu égard aux difficultés rencontrées pour mobiliser des participants, PSCI a préconisé de modifier la démarche. Il a ainsi été proposé de rencontrer par ville et sur deux jours un minimum de quatre personnes responsables ou gérants dans leur boutique, ces personnes étant reconnues comme représentatives du panel recherché.

Un guide d'entretien a été conçu et validé (en annexe) afin de présenter l'entreprise, d'analyser pour le secteur professionnel les facteurs d'évolutions et les impacts sur l'organisation et les métiers, d'intégrer les conséquences pour chaque entreprise en terme d'axes stratégiques, de gestion des emplois et de formations réalisées ou souhaitées.

Par ailleurs, un pré-référentiel de compétences a été formalisé (en annexe) afin de faire réagir chaque entreprise sur les métiers de vendeur, responsable de magasin et directeur ou gérant.

Les premiers rendez-vous ont été pris et réalisés sur le mois d'octobre.

Il est à observer que ces entretiens réalisés pour la plus grande part en période d'ouverture du magasin, n'ont pas permis de mobiliser très longtemps le responsable rencontré. En effet, ces entretiens ont été très souvent interrompus par les activités courantes du magasin (ventes, relations avec la clientèle, appels téléphoniques, ...).

Pendant ces entretiens, il a été particulièrement difficile de recueillir d'une part les éléments consécutifs à l'entretien qualitatif sur les évolutions de la profession, et d'autre part suffisamment de détails sur les référentiels de compétences pour les trois métiers ciblés.

Face à ce constat, il a été proposé et accepté début novembre d'organiser une table ronde sur Paris, sur une journée, afin de valider et enrichir les référentiels qui ont été élaborés au fur et à mesure des entretiens.

Toutefois, après de nombreux appels, il s'est avéré impossible de mobiliser plusieurs responsables ou gérants sur une journée entière pendant le mois de novembre. L'organisation de cette table ronde a donc été annulée.

Etape 2 : Exposé des premiers résultats

Le 14 décembre les premiers résultats ont donc été restitués.

Des échanges et discussions ont permis de décider l'organisation d'une réunion le 24 janvier 2007 au sein de la FNH afin de finaliser le référentiel de compétences avec des responsables de points de vente indépendants.

3 – Entreprises rencontrées

Caractéristiques des entreprises et personnes rencontrées

Date	Ville	Enseigne	Personne rencontrée	Fonction	Ancienneté dans ce secteur
09.10.06	Lille	KENZO	M. Ellard	Responsable boutique	13
09.10.06	Lille	GORRISSEN	M. Delbecque	Responsable boutique	1
09.10.06	Lille	UN PEU PLUS AU NORD	Mme Sélarie	Gérant	8
11.10.06	Lille	CHIC NANA	Mme Faraj	Responsable boutique	20
11.10.06	Lille	FANCHON	Mme Fanchon	Gérant	26
16.10.06	Nantes	PALLIOURI	M. Dillig	Gérant	27
16.10.06	Nantes	SALSA NOVA	M. Faure	Responsable boutique	6
17.10.06	Nantes	WEST INIES CIMARRON	M. Collombet	Responsable boutique	6
17.10.06	Nantes	SEVEN	M. Masse	Responsable boutique	25
23.10.06	Strasbourg	ASTER MOD	M. Dumont	Responsable RH et financier	25
30.10.06	Nice	TOLEDANO	M. Toledano	Gérant	35
30.10.06	Nice	MERCERIE PARISIENNE	Mme Bouamon	Vendeuse (resp. absent)	5
30.10.06	Nice	JENA –Max Mara	M. Dalvin	Gérant	10
31.10.06	Nice	CHATENET	M. Tordjmam	Gérant	37
31.10.06	Nice	JACADI	Mme Levi	Gérant	30

Remarques :

Après avoir contacté par téléphone les entreprises, PSCI a rencontré cinq entreprises sur Lille, quatre sur Nantes, une sur Strasbourg (30 Km), et cinq sur Nice.

Toutes les personnes rencontrées occupent des fonctions soit de gérant soit de responsable de boutique, il n'y a eu qu'une seule entreprise où la personne responsable n'a pas pu être rencontrée pour des raisons personnelles.

Dans l'ensemble les personnes rencontrées ont une ancienneté importante dans le secteur d'activité du commerce de l'habillement, ce qui a permis d'aborder tous les aspects du fonctionnement de ce type de point de vente.

Statut et activité des entreprises rencontrées

Enseigne	Statut du point de vente	Activité	Position à l'égard de la marque
KENZO	Indépendant (franchisé)	Homme	Mono
GORRISEN	Indépendant SA	Homme Femme	Multi
UN PEU PLUS AU NORD	Indépendant SARL (1 marque en exclusivité)	Femme	Multi
CHIC NANA	Indépendant SARL	Femme	Multi
FANCHON	Indépendant SARL	Femme	Multi
PALLIOURI	Indépendant SARL (plusieurs marques en exclusivité)	Femme	Multi
SALSA NOVA	Indépendant SARL	Femme Homme	Multi
WEST INIES CIMARRON	Indépendant SARL (franchisé sur 2 marques)	Femme Homme Enfant	Multi
SEVEN	Indépendant SAS	Homme	Multi
ASTER MOD	Indépendant SA	Femme	Mono
TOLEDANO	Indépendant SARL (1 marque en exclusivité)	Homme	Mono
MERCERIE PARISIENNE	Indépendante	Mercerie	Multi
JENA –Max Mara	Indépendant SARL (franchisé)	Femme	Mono
CHATENET	Indépendant SARL	Homme	Multi
JACADI	Indépendant SARL (franchisé affilié)	Enfant	Mono

Remarques :

Le statut le plus représenté est le statut SARL (10 points de vente sur 15)

Sur les 15 entreprises rencontrées, 5 sont en mono marque dont 2 dans la Femme, 2 dans l'Homme et 1 dans l'Enfant. Sur ces 5 entreprises, 2 sont franchisées indépendants et 1 est franchisée affiliée.

Sur les 10 entreprises multimarques, 3 entreprises ont 1 ou plusieurs marques en exclusivité sur la ville, et 1 entreprise a deux marques en franchise.

Effectif, surface et positionnement des points de vente rencontrés

Enseigne	Statut point de vente	Activité	position marque	Nb PV	Nb pers	Nb vend	Nb appren- -tis ou C. pro	Surface PV	Situation du point de vente
FANCHON	Indépendant SARL	F	Multi	1	1	0		60 m2	Centre ville
UN PEU PLUS AU NORD	Indépendant SARL (exclusivité sur 1M)	F	Multi	1	2	1		50 m2	Centre ville
MERCERIE ARISIENNE	Indépendante	M	Multi	1	2	1	1	35 m2	Centre ville
CHATENET	Indépendant SARL	H	Multi	1	3.5	2.5	1	90 m2	Centre ville
WEST INIES CIMARRON	Indépendant SARL (franchisé sur 2M)	F / H / E	Multi	1	5	3	2	170 m2 sur 2 étages	Centre ville
CHIC NANA	Indépendant SARL	F	Multi	1	5	3		30 m2	Centre ville
JACADI	Indépendant SARL Franchisé affilié	E	Mono	1	5	4	2	130 m2 sur 2 étages	Centre ville
KENZO	Indépendant Franchisé	H	Mono	1	6	4		200 m2 sur 2 étages	Centre ville
TOLEDANO	Indépendant SARL (exclusivité sur 1M)	H	Mono	1	7	6		70 m2	Centre ville
JENA Max Mara	Indépendant SARL Franchisé	F	Mono	1	10	7		150 m2 sur 2 étages	Centre ville
SEVEN	Indépendant SAS	H	Multi	2	9 2	6 1		220 (2 étages) et 90 m2	Centre ville et en périphérie CV
PALLIOURI	Indépendant SARL (plus. exclusivités)	F	Multi	3	11	6	3	160 m2 (2 étages pour le plus grand)	Centre ville
SALSA NOVA	Indépendant SARL	F / H	Multi	1	13	10	3	300 m2 2 étages	Centre ville
GORRISEN	Indépendant SA	F / H	Multi	3	14	6		80 m2	En périphérie du CV
ASTER MOD	Indépendant SA	F	Mono	125	240 + 50 siège		55	Sur toute la France (entre 1 à 4 pers par PV de 50 à 120 m2)	

Remarques :

Sur les 15 entreprises rencontrées 11 ne possèdent qu'un seul point de vente, 3 possèdent 2 ou 3 points de ventes et à chaque fois multi marque. Une entreprise particulière représente à elle seule 125 boutiques en mono marque.

Dans l'ensemble les effectifs par point de vente sont en moyenne entre 1 à 4 personnes, par contre 4 entreprises disposent d'un effectif compris entre 6 et 10 personnes sur leur point de vente. Le nombre de vendeur est fortement dépendant, bien sur de la surface du point de vente mais également de l'existence ou non d'un étage.

Un peu moins d'une entreprise sur deux a dans son équipe un apprenti ou un contrat de professionnalisation

4 – Synthèse des résultats sur l'analyse des facteurs d'évolution pour les métiers

Les grandes tendances qui ont été identifiées pour le secteur sont :

- A. Obligation d'adaptation aux évolutions des comportements des consommateurs
- B. Problématique de la transmission d'entreprise
- C. Nécessité de différencier le positionnement de son point de vente
- D. Besoin de s'adapter aux évolutions des relations avec les fournisseurs, fabricants ou marques distributrices
- E. Obligation de piloter au plus juste en terme de gestion financière
- F. Nécessité d'adapter la gestion des ressources humaines en conséquence
- G. Prise en compte des perspectives, mais également des inquiétudes exprimées pour le futur

A- Obligation d'adaptation aux évolutions des comportements des consommateurs

Certaines tendances observées ne sont pas l'apanage exclusif de ce secteur du commerce. Ainsi, celle qui se caractérise par des consommateurs très attentifs à ce que leurs demandes soient prises en charge de façon plus personnalisée, tout en préservant une certaine discrétion, est récurrente dans le commerce. Le client aime désormais être reconnu, identifié selon son appartenance à une catégorie, un statut, voire une « tribu ». Le niveau de professionnalisme des vendeurs est par conséquent fortement apprécié notamment dans leur capacité à instaurer une relation privilégiée avec leur client.

Si le consommateur recherche de plus en plus l'originalité, la surprise, et le renouvellement de l'offre produits, et s'il réalise ses achats de plus en plus par impulsion et par coup de cœur, il est par contre de moins en moins fidèle à une marque, à une boutique, et devient par essence un digne représentant du nomadisme.

Il convient par ailleurs, de constater l'émergence de comportements nouveaux de certains clients qui n'hésitent pas à utiliser Internet pour découvrir le site d'une

marque, d'une boutique, afin de comparer les prix, demander des informations, réaliser un achat, ...

Globalement, tous les points de vente rencontrés sont unanimes à déclarer que le budget consacré par les ménages aux achats d'articles textiles et de vêtements est en régression. Paradoxalement, le désir d'acquérir des articles de luxe ou de marques est toujours prégnant.

Ce double constat, accentue le phénomène qui consiste à acheter en période de soldes. En effet, en moyenne plus de 40 % des marchandises seront vendues pendant cette période. Aujourd'hui, l'observation du comportement d'achat des femmes semblerait identifier que ces dernières achètent volontiers pour elles et leurs enfants, avant et pendant les soldes, mais effectueraient les achats pour leur mari essentiellement pendant les soldes. Ainsi, les achats « Homme » perpétrés par les femmes représentent pas moins de 50 à 70 % des achats de vêtements « Homme ».

A l'opposé de ce type de comportement, certains clients à fort pouvoir d'achat préféreront acheter le plus tôt possible les nouveautés afin de rester « tendance » ou « mode ». Les points de vente fréquentés par ce type de clientèle devront anticiper ce phénomène et communiquer à bon escient auprès de leur clientèle.

Afin d'être en phase avec les attentes, les goûts et les exigences de la clientèle, il devient vital pour les points de vente d'anticiper les tendances, les modes en émergence. Pour cela des études, des revues spécialisées, des salons spécifiques ... sont autant de sources d'information pertinentes. Pour une entreprise rencontrée, cette démarche volontaire de recherche d'informations sous forme d'une étude lui a permis d'identifier trois tendances à mettre en avant pour l'année à venir et selon son type de clientèle: (« seventeen's », « gothique », « BOBO babacool »)

Autre attente des consommateurs à l'égard des commerces en général, l'élargissement des plages horaires d'ouverture des magasins, à la fois sur la journée et sur la semaine. Pour répondre, à tout ou partie à ce genre d'attente, l'entreprise devra nécessairement réorganiser ses ressources humaines et miser par conséquent sur le développement de la polyvalence.

B - Problématique de la transmission d'entreprise

Enseigne	Statut point de vente	Activité	position marque	Entreprise familiale	Devenir de l'entreprise
FANCHON	Indépendant SARL	F	Multi	Non	Souhaite continuer
UN PEU PLUS AU NORD	Indépendant SARL (exclusivité sur 1M)	F	Multi	Non	Souhaite continuer
MERCERIE ARISIENNE	Indépendante	M	Multi	Oui Gérante mère de la vendeuse	Souhaite vendre La fille ne veut pas reprendre
CHATENET	Indépendant SARL	H	Multi	Non	Souhaite vendre dans 3 ans
WEST INIES CIMARRON	Indépendant SARL (franchisé sur 2M)	F / H / E	Multi	Oui Gérante mère du resp. boutique	Souhaite vendre à son fils
CHIC NANA	Indépendant SARL	F	Multi	Oui Gérant époux de la resp. boutique	Souhaite continuer
JACADI	Indépendant SARL Franchisé affilié	E	Mono	Non	Souhaite continuer
KENZO	Indépendant Franchisé	H	Mono	Oui Gérant époux de la resp. boutique	Souhaite continuer Mais le gérant est déjà à la retraite
TOLEDANO	Indépendant SARL (exclusivité sur 1M)	H	Mono	Oui Gérant époux de la resp. boutique	Souhaite continuer le gérant étant à la retraite souhaite vendre à sa fille
JENA Max Mara	Indépendant SARL Franchisé	F	Mono	Oui Gérant époux de la resp. boutique	Souhaite continuer
SEVEN	Indépendant SAS	H	Multi	Non	Souhaite vendre 1 des 2 magasins pour ouvrir 1 nouveau dans une ville en périphérie
PALLIOURI	Indépendant SARL (plus. exclusivités)	F	Multi	Oui Gérant époux de la resp. commerciale	Souhaite vendre dans trois ans
SALSA NOVA	Indépendant SARL	F / H	Multi	Oui Gérant mère du resp. boutique	Souhaite continuer Le fils souhaite ouvrir 1 magasin pour enfant dans quelques années
GORRISSSEN	Indépendant SA	H / F	Multi	Oui Gérant époux de la resp. boutique	Souhaite continuer et veut ouvrir d'autres PV
ASTER MOD	Indépendant SA	F	Mono	Non	Souhaite continuer mais le RH-FIN souhaite partir à la retraite dans 2 ans

Remarques :

Sur les 15 entreprises rencontrées, 9 sont des entreprises familiales employant au minimum deux personnes de la même famille.

Sur les 15 gérants, 10 sont proches de l'âge de la retraite ou déjà en retraite. Selon l'étude de la branche réalisé en 2003, il y aura dans les 10 ans à venir des problèmes de transmission, cession, reprise ou fermeture pour plus de la moitié des points de vente (50 % des chefs d'entreprise ayant déjà 50 ans et plus)

C - Nécessité de différencier le positionnement de son point de vente

Nécessiter d'affiner le positionnement de l'offre produits - services

	nb	Franchisés et exclusivité		Dont mono marque	Dont multi marque	Tranches d'âge ciblées
Haut de gamme Homme	3	2		2	1	30-40 ans / 30-35 ans et 40-45 ans / 35-55 ans
Haut de gamme Femme	2	1		1	1	25-65 ans / 40-60 ans
Haut de gamme Enfant	1	1 affilié		1		Naissance à 12 ans et Maternité
Moyen ++ de gamme Femme	3	1 total et 2 s/x marques		1	2	30-65 ans / 35-55 ans / 30-65 ans
Moyen de gamme Homme / Femme / Enfant	1	1 sur 2 marques			1	Hom 18-35 ans / Fem 16-50 ans / Enf 8-17 ans
Moyen de gamme Homme / Femme	2				2	15-25 ans et 30-55 ans /
Moyen de gamme Homme	1				1	20-60 ans
Moyen de gamme Femme	1				1	25-60 ans

La mercerie n'est pas positionnée

Parmi les entreprises rencontrées, les commerces indépendants positionnés sur du haut de gamme sont majoritairement franchisés contrairement aux entreprises positionnées sur le moyen de gamme. Par ailleurs, il semble que les évolutions de la mode pour les Hommes, depuis quelques années, provoquent une montée vers le haut de gamme des magasins spécialisés. Ce phénomène a été constaté dans tous les points de vente rencontrés.

Envisager le positionnement ou le repositionnement de son point de vente nécessite également d'envisager de nouvelles pratiques notamment dans le domaine du merchandising au travers de la mise en place de stand de marque ou « corners » encore appelés « shop in shop ». Bien sur ces derniers doivent être en adéquation avec l'image du magasin et correspondre aux attentes de la clientèle. Les « corner » ne sont pas nouveaux en soi, mais demeurent le vecteur d'une véritable stratégie commerciale qui permet aux marques « d'habiter » un espace délimité en magasin afin d'accroître leur visibilité et de ne pas voir leurs produits « dilués » dans les rayons.

De même, la vente d'accessoires pertinents devient un enjeu majeur pour augmenter le panier moyen des clients, mais aussi pour rendre plus dynamique et attractive la mise en scène de l'offre produits.

Le renforcement du positionnement du point de vente passe également par l'offre de services spécifiques. En effet, il devient important de développer et d'adapter les

conseils apportés au client en mettant en avant les valeurs défendues par l'enseigne. Ces conseils peuvent porter sur l'entretien des vêtements et leurs usages, sur des explications concernant la coupe, la qualité de finition, ... face à un client qui souhaite pouvoir différencier un produit d'un autre et comprendre par exemple une différence de prix, de conception. Si les services de retouche sont également très appréciés, ils n'en sont pas moins sous traités (sauf pour le haut de gamme).

Le positionnement du point de vente peut également s'accompagner d'une nouvelle stratégie en terme de communication. Il peut s'agir par exemple, d'instaurer une optimisation de l'utilisation de son fichier clients aux fins de mieux cibler les « vrais » clients potentiels et par conséquent de réduire l'investissement en communication face aux résultats obtenus. Cela se traduit par une meilleure qualification des fichiers quant aux renseignements pris sur les clients et sur leurs actes d'achat, puis par un ciblage d'action de communication adaptée aux comportements d'achat de chaque type de clientèle.

D - Besoin de s'adapter aux évolutions des relations avec les fournisseurs, fabricants ou marques distributrices

Deux niveaux d'analyse sont possibles selon la position du commerce indépendant pour comprendre la variété des enjeux vis-à-vis des fournisseurs ou marques distributrices

1- Pour les indépendants et franchisés non affiliés :

Il semble que les relations se tendent de manière générale entre les fournisseurs ou marque distributrices et les indépendants. En effet, aujourd'hui plus qu'hier la survie du commerce indépendant passe également par celle de ses fournisseurs.

En effet, pour le commerce indépendant, qu'il soit franchisé non affilié ou pas, il est essentiel pour lui d'évaluer sa prise de risque au niveau de ses achats. Renforcer ses capacités de négociation devient aujourd'hui un enjeu majeur et sa capacité à contractualiser avec un fournisseur ou une marque devient un atout de survie pour le point de vente (ce qui sous entend la possibilité et la capacité par exemple, à déréférencer). En effet, le stock qui sera acheté et qui ne pourra pas être retourné, pèsera sur la trésorerie de l'entreprise, s'il n'est pas rapidement écoulé.

Chaque erreur et/ou évènements perturbant la vente seront donc lourds de conséquences. L'entreprise doit continuellement mettre tout en œuvre pour identifier voire anticiper les bonnes quantités à acheter, pour favoriser les ventes et éviter le surstock. Cette gestion doit également prendre en compte le fait qu'il devient de plus

en plus difficile de se faire réapprovisionner chez les fournisseurs, car ces derniers réduisent également leurs risques en diminuant les quantités de produits fabriqués.

L'adaptation aux évolutions du secteur nécessitera donc pour le commerce indépendant de diversifier sa politique d'achats. Il devra, avec d'autant plus de pertinence choisir les salons à Paris ou à l'étranger, ou les showroom à fréquenter. Il pourra également prendre directement contacts avec certains fabricants, représentants ou créateurs. Il devra tester prudemment de nouveaux fabricants et sélectionner les produits achetés dans une marque en adéquation avec sa clientèle.

Par ailleurs, il lui sera possible dans certains cas d'évaluer la pertinence de bénéficier ou non de démarches d'accompagnement à la vente proposées par les marques (argumentaires, merchandising, communication, ...)

Toutes ces dispositions restent néanmoins soumises à des contraintes désormais récurrentes, parmi lesquelles, celle d'être confronté à des fournisseurs qui accordent des tarifs plus avantageux à des grandes surfaces qui commandent en masse. L'indépendant est voué à être privé de cette possibilité, les risques de surstocks étant trop importants, tandis que toute velléité en matière de regroupement d'achats entre indépendants est vouée à l'échec.

Ce risque de surstocks est d'autant plus prégnant aujourd'hui que le secteur est confronté à une augmentation exponentielle des collections et/ou thèmes à mettre en place chaque année. Ce phénomène, sous l'impulsion, des fournisseurs et des marques s'accroît et nécessite de la part du commerce indépendant qu'il s'y adapte.

Certaines entreprises rencontrées ont ainsi stipulé qu'il n'est pas rare que les marques et fabricants proposent jusqu'à six « collections » par an, et de rajouter par ailleurs, que les chaînes en proposent, quant à elles, environ douze par an.

Les collections complètes et bisannuelles sont progressivement supplantées par des thèmes, des lignes de produits. Chez l'enfant ce phénomène s'est fortement développé, et plus particulièrement pour les affiliés.

Ainsi, si l'on considère qu'il y a au moins six univers : naissance (0 à 12 mois), layette (6 à 24 mois), petites filles (2 à 12 ans), petits garçons (2 à 12 ans), maman (maternité), puériculture, et si l'on considère qu'il y a entre six et neuf thèmes par an et par univers, cela génère un nombre très important de mises en place et de renouvellements, soit entre quarante et cinquante par an.

2- Pour les indépendants franchisés affiliés

Les enjeux sont différents pour les commerces indépendants franchisés affiliés. En effet, leur principale préoccupation est de pouvoir vendre au plus vite les articles et

produits mis à disposition, car leur rémunération est subordonnée au chiffre d'affaires réalisé. La prise de risque sur le plan des achats est sans commune mesure avec celle des indépendants non affiliés, au motif que le stock ne leur appartient pas et qu'il est toujours envisageable de retourner les invendus.

Toutefois, cette pseudo sécurité génère également des inconvénients. Ainsi il est extrêmement difficile de convaincre une marque, à laquelle le commerçant est affilié, de lui concocter un assortiment spécifique répondant au plus près aux aspirations de sa clientèle.

Cette entorse contractuelle implique que le demandeur maîtrise parfaitement les données inhérentes à ses ventes, les habitudes de sa clientèle afin de remporter l'adhésion de la marque à ces nouvelles dispositions.

A titre d'exemple, une entreprise interrogée à démontrer la nécessité, pour le secteur enfant, d'augmenter la quantité de marchandises à livrer sur une tranche d'âge précise et sur un type d'évènement comme les baptêmes.

Les relations spécifiques avec la marque distributrice obligent le commerce indépendant franchisé affilié à réceptionner au plus vite les produits livrés quotidiennement et d'assurer tout aussi rapidement leur mise en rayon. La mise en place s'effectue avec rigueur, elle obéit à des consignes et à des objectifs précis communiqués, à l'indépendant, par exemple de manière hebdomadaire via Internet. De même, les stocks, les ventes et les retours sont gérés à l'unité à partir d'un logiciel imposé par la marque distributrice qui souhaite disposer en temps réel des mouvements de marchandises.

En tant qu'indépendant franchisé non affilié, il peut être possible dans certains cas d'investir dans du mobilier, dans des actions de communication, dans des logiciels de gestion, ... proposés par la marque. Par contre lorsque l'indépendant est affilié, cela devient une disposition obligatoire. Dans tous les cas, les risques financiers sont assumés par l'indépendant, d'où l'importance pour le commerçant indépendant de réaliser au préalable un business plan rigoureux et réaliste et d'être en capacité de l'ajuster en permanence selon la situation, les événements.

Face à des productions étrangères représentant aujourd'hui plus de 80 % des produits fabriqués, il devient primordial de prendre en compte de nouveaux enjeux :

Les pays fréquemment cités par les entreprises rencontrées concernent, les pays du Maghreb, les pays de l'Europe de l'est (Pologne, Hongrie, Roumanie, Bulgarie), l'Espagne, l'Italie, la Grèce, la Turquie, l'Indonésie, l'Inde, et la Thaïlande, ... Concernant ces pays, les commerçants indépendants avouent effectuer très régulièrement des contrôles en termes de qualité et de régularité.

Si pour les entreprises rencontrées, peu de produits proviennent de Chine (production actuellement dédiée principalement aux produits bas de gamme), il

semble néanmoins que certains articles, comme les costumes par exemple, en provenance de ce pays, traduisent un nouveau savoir faire de qualité, très concurrentiel face à des confections européennes de qualité similaire. Signe avant coureur pour certains points de vente interrogés d'une évolution qui se dessine dans le prêt-à-porter et sur le moyen-haut de gamme.

E - Obligation de piloter au plus juste en terme de gestion financière

Il est devenu vital pour le commerce indépendant de bénéficier d'une information la plus juste et le plus rapidement possible. Le fonctionnement et le développement du point de vente sont à ce prix. Ainsi, plus que jamais dans cette quête d'informations, le choix du statut révèle toute son importance et modèlera l'organisation à mettre en place et les compétences à mobiliser.

En effet, si certains indépendants n'assurent pas la gestion administrative et comptable en directe, en raison de son externalisation, d'autres indépendants l'assument entièrement sans pour autant être équipés de logiciels performants (certains indépendants ne disposent d'aucun système informatique). Pour les franchisés affiliés le système d'information est, quant à lui, imposé et relié à la marque distributrice qui assure la gestion complète à partir de l'enregistrement des flux en magasin tant au niveau de la réception que des ventes ou encore des retours.

La solution choisie (franchisé ou non, affilié ou non, ...) détermine les compétences requises pour le fonctionnement du point de vente et son responsable devra s'assurer que le profil de ses salariés est en adéquation avec les systèmes en place, le niveau de responsabilité accordé et le niveau d'exigence attendu pour les traitements d'information sur le lieu de vente. Sa responsabilité sera également de définir et/ou de suivre de façon rigoureuse les indicateurs de performance et de rentabilité mis en place au sein de l'entreprise (panier moyen, contribution individuelle, taux de transformation, fréquentation dans le temps, niveau des ventes, des stocks... selon les saisons, les actions commerciales). La maîtrise de ces indicateurs devient alors un enjeu crucial pour la performance de l'entreprise et par conséquent pour sa bonne santé financière. En effet ces indicateurs doivent permettre de décider de façon pertinente d'actions commerciales, d'aménagement du point de vente, de modification du positionnement ou de la composition de l'offre, ... Ces mêmes indicateurs seront à l'origine de décisions qu'il conviendra de prendre de plus en plus fréquemment aux fins de développer rapidement le chiffre d'affaires et la rentabilité du point de vente.

En ce qui concerne la mercerie rencontrée, le principal problème dans le domaine de la gestion réside dans l'importance du stock, dont la moitié se trouve en réserve et dont la particularité est d'avoir une faible rotation. Par ailleurs, pour assurer sa pérennité, ce type de commerce spécialisé doit rajeunir sa clientèle. Le retour de la mode du « fait main », comme le tricot, peut permettre d'envisager cette évolution. Toutefois, cette nouvelle stratégie devra s'accompagner d'une nouvelle démarche de communication et de promotion au niveau local.

F - Nécessité d'adapter la gestion des ressources humaines en conséquence

Les entreprises rencontrées ont avoué avoir pratiquement toutes des difficultés pour maintenir un nombre suffisant de salariés durant les heures d'ouverture tout en respectant les contraintes liées aux 35 h, aux vacances et autres absences. Pour faire face à ces contraintes, les points de vente doivent très souvent modifier leur organisation du travail, en misant sur la polyvalence, ou en acceptant plus de délégation. ... Ainsi, il pourra être demandé à un vendeur dédié uniquement à la vente de tenir également la caisse du magasin ou d'assumer des responsabilités sur un thème précis.

Par ailleurs, ces entreprises ont toutes insisté sur la nécessité de recruter des profils plus expérimentés afin de développer une démarche commerciale plus professionnelle, mais également en vue d'accompagner la réalisation de nouvelles responsabilités issues de la délégation, à l'image de la prise en charge du point de vente en l'absence du responsable. Ces entreprises insistent également sur la nécessité que leur personnel prenne conscience des contraintes économiques qui pèsent sur une entreprise et souhaitent que ce même personnel s'implique davantage dans la création de valeur et dans le développement du chiffre d'affaires.

Parallèlement à la formulation de ces exigences en matière de performance, comme en matière de polyvalence, le responsable du point de vente devra développer une capacité à gérer les adaptations liées aux changements d'organisation, mais également une réelle capacité à prendre en charge la formation sur le terrain des salariés peu ou pas suffisamment qualifiés.

Pour poursuivre sur le sujet de la formation, les entreprises rencontrées ont confirmé le faible recours à la formation tant pour l'année passée que pour l'année en cours. Les rares formations dispensées l'ont été principalement dans le domaine informatique et dans celui des langues. Les principales raisons invoquées, à ces faibles départs en formation sont le manque de disponibilité, le manque de personnel, le manque d'intérêt par rapport à l'offre proposée, ou encore la difficulté à

mesurer le retour sur investissement notamment à l'issue d'une formation jugée trop généraliste.

Certaines entreprises rencontrées avouent leur intérêt pour la formation, mais estiment mal connaître les procédures à suivre et regrettent de ne pas être démarchées par l'Agefos PME dont ils mesurent mal la fonction, voire la confondent avec celle d'un organisme de formation.

Plus de la moitié des entreprises rencontrées emploient des salariés sous contrat de professionnalisation ou en apprentissage aux fins de préparer soit une BEP, un Bac professionnel ou encore un BTS à consonance commerciale. Beaucoup d'entreprises, dénoncent par ailleurs, le manque de motivation ou d'investissement de ces jeunes accueillis par l'entreprise.

Rares sont les entreprises, qui du fait de leurs nombreux points de vente, disposent d'une « boutique » école au sein de leur siège et qui se trouve être le passage obligée de toute personne nouvellement recrutée. Ainsi, pour une entreprise se trouvant être dans cette situation, et pour laquelle la formation est affichée comme une priorité, l'accompagnement formatif du nouveau venu s'étale sur quinze jours.

D'une façon générale la formation s'effectue au sein des magasins par un transfert de savoirs et de savoir-faire des anciens vers les nouveaux. Il peut également arriver que des fournisseurs proposent des formations spécifiques. Les magasins franchisés, quant à eux, peuvent également bénéficier dans certains cas d'une offre de formation proposée par la marque.

Là également d'une façon générale, les besoins recensés portent essentiellement sur la vente, les achats, les langues et la bureautique.

G - Prise en compte des perspectives et inquiétudes pour le futur

Perspectives pour le futur

Difficile de conclure ces rencontres sans faire état des espoirs et des craintes formulées par les entreprises interviewées. Ainsi, pour certaines d'entre elles, leur capacité à anticiper à innover, par la recherche d'informations pertinentes, tant sur le marché, les tendances, que sur les fabricants, semble indispensable aujourd'hui pour devancer la concurrence.

De même, tout concept nouveau ou simplement idée nouvelle peut devenir une initiative pertinente pour développer ou accroître le chiffre d'affaires. Ainsi, l'expérience tentée par un point de vente s'est révélée judicieuse. Cette expérience consiste à mixer sur une même surface de vente plusieurs types de clientèles correspondant à différents types de produits, afin de créer des effets d'entraînement, comme par exemple proposer une gamme de vêtement pour une clientèle donnée et proposer des accessoires et/ou bijoux pour un autre type de clientèle.

D'autres réflexions émanant des points de vente reflètent des positions quelque peu défensives. La réduction de la période des soldes, souhaitée unanimement par les points de vente rencontrés pose le problème pour ces mêmes points de vente d'assurer entre chaque collection un niveau d'activité suffisant.

La tendance qui consiste à développer la mise en place de « corner » semble rencontrer les faveurs des responsables de points de vente qui y décèlent l'avantage de présenter moins de marchandise, tout en renforçant la cohérence de l'offre sans omettre la possibilité de la renouveler plus fréquemment.

Autres tendances observées, le renforcement des services visant à développer plus de professionnalisme et plus de personnalisation dans la relation avec la clientèle. Ainsi, à titre d'exemple le « relooking » et les retouches spécifiques sont de plus en plus proposés. Autre opportunité, celle qui consiste à développer le commerce en ligne pour certains articles, tout en valorisant son point de vente. Ce nouveau canal de vente devient également un moyen efficace pour entretenir des relations privilégiées avec ses clients permettant de mettre en ligne des informations spécifiques ou de communiquer des offres de produits adaptées aux différents types de clientèle.

Concernant la gestion des ressources humaines, les orientations qui se dessinent aujourd'hui tendent vers un développement de la polyvalence, un renforcement du professionnalisme dans les fonctions de vente / achat / gestion, voire de la responsabilisation des acteurs face aux enjeux actuels. La formation, adaptée aux

besoins, n'est pas encore suffisamment considérée comme un réel investissement et un moyen de se différencier et de se développer ...

Il nous paraît prématuré à ce stade de préconiser une refonte de l'offre de formation, à l'image de ce qui est préconisé dans l'étude de Midi-Pyrénées, lorsque l'étude évoque « la mise en place de modules de formation précis pour les salariés, la construction de cursus plus ambitieux, ... ». Il est indéniable que la formation est un levier vital pour le devenir du commerce indépendant (pour ne faire référence qu'à ce secteur), mais demeure un outil au service d'une stratégie qu'il convient d'affiner, tant à l'égard des responsables des points de vente qu'à l'égard des salariés et notamment des vendeurs.

Inquiétudes ressenties pour le futur

Face aux difficultés économiques, beaucoup de points de vente ont procédé à la réduction des coûts liés à des services extérieurs ou à des frais fixes parmi lesquels : l'énergie ou la formation. La recherche d'économie potentielle porte en priorité sur des postes de cette nature avant d'être par la suite envisagée sur les postes d'achats ou de personnels. Certaines entreprises déclarent avoir réduit leur budget d'achat de 30 %.

Pratiquement toutes les entreprises rencontrées regrettent l'accélération du phénomène de standardisation des centres villes et des centres commerciaux en France. Ainsi, plusieurs entreprises s'interrogent sur la politique de gestion des centres ville qui reste incomprise. Il en ressort un constat partagé sur le fait que rien n'est entrepris pour assurer la survie des commerces indépendants dans les centres villes ou dans les centres commerciaux. A ce constat viennent s'ajouter d'autres problèmes comme l'accès en transport en commun en centre ville ou aux parkings. Certaines entreprises précisent avoir perdu des clients conséquemment à ces problèmes. D'autres entreprises entretiennent l'espoir et pensent que les nouvelles générations reviendront en centre ville avec de nouveaux comportements d'achat.

Enfin, pour un certain nombre d'entreprise, la survie du commerce indépendant multimarques est, dans les conditions actuelles, compromise.

Une confirmation des constats sur les facteurs d'évolution mis en évidence dans l'étude Midi-Pyrénées

En effet, les commerçants indépendants quelque soit leur taille et le statut choisi ont aujourd'hui pour obligation d'adapter leurs positionnement, leurs modes d'organisation et de gestion pour maintenir leur compétitivité dans ce secteur d'activité très concurrentiel.

Les évolutions soulevées précédemment touchent autant les pratiques commerciales (techniques de marketing, de merchandising, de fidélisation ...) que les pratiques de gestion et de relation avec les marques et les fournisseurs ou distributeurs (techniques de gestion de l'information spécialisées), leur impact se révèle fort en terme de performance globale pour l'entreprise.

L'étude réalisée sur la région Midi-Pyrénées précisait en des termes relativement similaires que « *les changements d'organisation du secteur, en particulier les liens entre les marques et les détaillants (franchise, affiliation...), favorisent l'adoption de techniques de marketing, de gestion et de vente très pointues, dont l'impact se révèle fort en terme de performance commerciale. Les commerçants indépendants se trouvent devant un enjeu central d'adaptation pour maintenir leur compétitivité.* »

Ces différentes adaptations deviennent impératives pour la bonne marche de l'entreprise, et la conduisent, de fait, à repenser les modalités de gestion de ses ressources humaines et à redéfinir les métiers au niveau des fonctions « commerciale », « gestion », « management » et « stratégie ». Là également l'étude de Midi-Pyrénées stipulait que « *les évolutions observées conduisent à une redéfinition des métiers de la vente fondée sur des exigences plus précises.* » L'on pourrait presque rajouter que de nouvelles exigences deviennent fondamentales, à l'égard des personnels, comme la responsabilisation, l'implication, sur fond de polyvalence accrue.

Satisfaire à ces exigences de plus en plus complexes et précises doit se traduire également par une évolution des modes de management et un développement des compétences de chaque collaborateur. C'est pourquoi décider d'investir dans des démarches de formation performantes nécessitera au préalable d'identifier précisément les besoins propres de l'entreprise, puis de déterminer au travers de l'offre qui sera proposée la meilleure stratégie afin d'atteindre les résultats visés. Par ailleurs, il semble important aujourd'hui d'adapter voire d'identifier de nouveaux modes de recrutement pour le secteur, pour faire face à ces nouvelles exigences et enjeux.

H - Des pistes d'action possibles pour la branche en direction des entreprises

Une veille informative

Sur les évolutions du marché, des produits, et des comportements consommateurs, la mise à disposition d'informations pertinentes et réactualisées régulièrement serait une aide importante pour les entreprises qui cherchent à développer ou optimiser leur positionnement sur leur marché local. En effet, si certaines entreprises peuvent s'offrir certaines études, cela reste pour la majorité d'entre elles une dépense inenvisageable. Et pourtant la différenciation demeure l'une des occasions majeures pour le commerce indépendant de se distinguer de la concurrence, d'investir des niches méconnues ou encore de mettre en œuvre des pratiques, voire des concepts peu ou pas vulgarisés.

L'objectif n'est pas de recréer des outils qui existent à l'image du guide publié en octobre 2006 sur les boutiques de mode - mode d'emploi, proposé par la FNH, mais davantage miser sur l'actualisation permanente d'informations, au travers d'un système simple de veille.

Un accompagnement personnalisé

Face aux évolutions du marché et aux changements qu'ils induisent fréquemment, tant en terme de merchandising, de communication, de formation qu'en relation entre les acteurs (fabricants, distributeurs, notamment), il semble également vital que les entreprises identifient précisément les intérêts, avantages et inconvénients (financiers, organisationnels, contractuels ...) inhérents à chaque statut et/ou positionnement commercial. Il n'est à point douter que des guides existent au sein de la Fédération sur ces questions. Toutefois, une aide au diagnostic décisionnel lors de la création ou de la reprise d'un point de vente devrait pouvoir se développer. Par ailleurs, un accompagnement personnalisé, sous certaines modalités de prise en charge, devrait permettre pour certaines entreprises d'évoluer vers une solution plus en adéquation avec les contraintes et enjeux identifiés (rachat, franchisé, affilié, ...).

De même, afin d'anticiper pour les années à venir les nombreux départs de chefs d'entreprise, ce type de démarche (outils et accompagnement personnalisé) pourrait aussi permettre de réaliser des cessions/reprises dans les meilleures conditions possibles, et plus particulièrement dans le cas des entreprises familiales.

Les modes d'organisation et de gestion nécessitant de plus en plus de précisions, d'expertise, tant sur les achats, sur les démarches commerciales que sur la gestion des ressources humaines, il serait peut être intéressant pour le secteur de recueillir et capitaliser les bonnes pratiques et d'identifier les outils mis en œuvre de façon pertinente. Ainsi, développer des outils standards présentant plusieurs niveaux

d'exigence, permettrait dans le cadre de « formation-action » de renforcer le professionnalisme des responsables par une acquisition progressive et adaptée de compétences.

En terme de formation, avant de viser l'obtention de diplôme ou certification adaptés aux évolutions des métiers, il serait peut être davantage nécessaire de proposer dans un premier temps aux entreprises qui cherchent à renforcer ou développer leur positionnement, des démarches opérationnelles, outillées et surtout personnalisées afin de négocier les changements nécessaires. Là également, ces démarches opérationnelles pourraient être réalisées sous forme d'accompagnement sur le terrain, comme cela a pu se dérouler en son temps pour les démarches qualité ou autres. Certaines mesures et dispositifs en région comme la GPEC sont encore très peu utilisées et pourraient abonder tout ou partie de ce genre d'initiative au travers d'un regroupement d'entreprises au niveau local. Des solutions plus personnalisées pourraient être envisagées ultérieurement en appui sur cette initiative ou d'autres.

De l'utilité des référentiels de compétences

Afin de répondre aux objectifs de l'étude, le cabinet PSCI a fait le choix d'une démarche en appui sur la notion de **compétences**.

La référence à la notion de compétences a pour but d'accompagner une nouvelle organisation du travail fondée non plus sur le poste de travail mais sur une appréhension globale des besoins des entreprises, évoluant dans un environnement en perpétuelle mutation.

A la rigidité du poste de travail succède des ensembles de compétences aptes à répondre aux évolutions et aux mutations de l'environnement caractérisées par des changements des comportements des clients, des évolutions de techniques de merchandising, etc. ...

Au cours des entretiens perpétrés auprès des responsables de point de vente, Il nous est apparu que les entreprises étaient dépourvues d'outil dans ce domaine et recherchaient une description très opérationnelle du contenu de leurs métiers et notamment de celui de vendeur. Par ailleurs, si les responsables étaient unanimes sur les premiers descriptifs que nous leur soumettions, ils étaient par contre rarement d'accords sur le périmètre des métiers, sur les activités à attribuer aux différents métiers. Ainsi, selon la taille, l'effectif, l'organisation du travail, la présence d'étage ou non, le choix de l'activité (homme, femme, ...), le statut (franchisé, affilié, ...), etc. ...le contenu du métier de vendeur, par exemple, devenait un emploi à géométrie variable.

Il est par conséquent inenvisageable de considérer que le métier de vendeur (pour ne considérer que celui-ci dans un premier temps) ne dispose que d'un contenu unique, insensible aux caractéristiques des points de vente.

Adapter le référentiel aux réalités des points de vente

Rendre l'élaboration de ces référentiels pertinente consiste ainsi à permettre aux points de vente de définir le périmètre de leurs métiers respectifs par suppression ou ajouts de compétences par rapport à un descriptif le plus complet possible.

L'exemple proposé ci-dessous illustre cette possibilité. Il permet à un point de vente de construire le référentiel de compétences (ici celui de vendeur) qui lui correspond le mieux, quitte à ce que ce dernier évolue ou soit différent d'un vendeur à un autre.

X	COMPETENCE	Animer l'espace de vente
	Unité de compétence	Savoir-faire opérationnel
X	Assurer la présentation et le rangement des articles	X Appliquer les règles d'organisation, de rangement, de classement, de présentation des articles sans nuire à la vente, sans encombrer la surface de vente X Vérifier l'affichage des prix des articles X Mettre les anti-vols sur les articles X Vérifier la présence des anti-vols sur les articles
X	Mettre en œuvre des animations et promotions	X Appliquer les règles et consignes de merchandising, de signalétique, de présentation pour promouvoir et mettre en scène les marchandises Prendre en compte la saisonnalité, les événements, le mobilier, ... pour animer la surface de vente Prendre en compte les obligations des marques dans l'animation de la surface de vente Proposer et argumenter la mise en œuvre d'actions spécifiques Participer ou organiser la mise en œuvre d'animations commerciales ou événementielles selon les objectifs visés Participer à la mesure des résultats d'un événement, d'une opération spéciale
X	Réaliser une vitrine	X Appliquer les consignes et procédures pour réaliser une vitrine selon les thèmes, le profil des clients, les marques mises en avant, tout en respectant les règles de merchandising X Mettre en avant les éléments qui permettent de capter l'attention du passant pour augmenter les ventes en maîtrisant les techniques de base pour réaliser une vitrine Etc. ...

Dans cet exemple, le responsable coche dans le descriptif proposé les savoir-faire qui entrent dans l'exercice de l'emploi, tel qu'il le conçoit. L'objectif de cet outil est de lui restituer le référentiel de compétences, tel qu'il en a défini le périmètre, charge à lui d'imprimer le document et éventuellement de le remettre au titulaire du dit emploi.

A partir de ce référentiel ad' hoc il est tout à fait envisageable d'y adjoindre d'autres fonctions, comme celle consistant à créer un outil d'aide au recrutement. Selon les

compétences répertoriées, comme importantes pour le point de vente dans l'exercice de l'emploi de vendeur, l'outil propose les questions essentielles à poser au candidat (ou les points importants à évoquer, les mises en situation à proposer, les exemples à fournir par le candidat).

L'exemple ci-dessous est une illustration très sommaire de la forme que pourrait prendre cet aide au recrutement.

X	COMPETENCE	Animer l'espace de vente	Aide au recrutement
	Unité de compétence	Savoir-faire opérationnel	
X	Assurer la présentation et le rangement des articles	X Appliquer les règles d'organisation, de rangement, de classement, de présentation des articles sans nuire à la vente, sans encombrer la surface de vente	Questions à poser : - comment plier vous des pulls ? Comment les disposez selon la taille, vente ?
		X Vérifier l'affichage des prix des articles	
		X Mettre les anti-vols sur les articles	
		X Vérifier la présence des anti-vols sur les articles	
X	Mettre en œuvre des animations et promotions	X Appliquer les règles et consignes de merchandising, de signalétique, de présentation pour promouvoir et mettre en scène les marchandises	
		Prendre en compte la saisonnalité, les événements, le mobilier, ... pour animer la surface de vente	
		Prendre en compte les obligations des marques dans l'animation de la surface de vente	
		Proposer et argumenter la mise en œuvre d'actions spécifiques	
		Participer ou organiser la mise en œuvre d'animations commerciales ou événementielles selon les objectifs visés	
		Participer à la mesure des résultats d'un événement, d'une opération spéciale	
X	Réaliser une vitrine	X Appliquer les consignes et procédures pour réaliser une vitrine selon les thèmes, le profil des clients, les marques mises en avant, tout en respectant les règles de merchandising	
		X Mettre en avant les éléments qui permettent de capter l'attention du passant pour augmenter les ventes en maîtrisant les techniques de base pour réaliser une vitrine	
		Etc. ...	

De même permettre au responsable de créer son propre référentiel (ou ses référentiels) pourrait également servir de support à l'entretien professionnel afin d'identifier et convenir notamment d'un plan de progression destiné au vendeur ou à tout autre titulaire.

Utiliser le référentiel dans le cadre d'un dispositif de reprise d'entreprise

Face aux nombreuses cessions d'entreprises qui ne manqueront pas d'intervenir dans un avenir très proche, dans ce secteur comme dans d'autres, des institutions publiques et privées ont développé des initiatives en vue d'aider les cédants et les futurs repreneurs.

Les dispositifs mis en place situent leurs actions en amont et en aval du processus de cession et de reprise. Ils s'attachent à vérifier si l'environnement dispose de garanties suffisantes pour permettre une transmission avec un maximum de succès. En amont du processus, sont ainsi vérifiés et validés, la motivation du repreneur, l'implication de son entourage familial, le plan financier, le soutien éventuel des organismes prêteurs, la valorisation du bien cédé, etc. ... mobilisant de fait autant de conseils dans les différents domaines concernés. En aval, dans la majorité des dispositifs, le repreneur est suivi à l'issue de son acquisition.

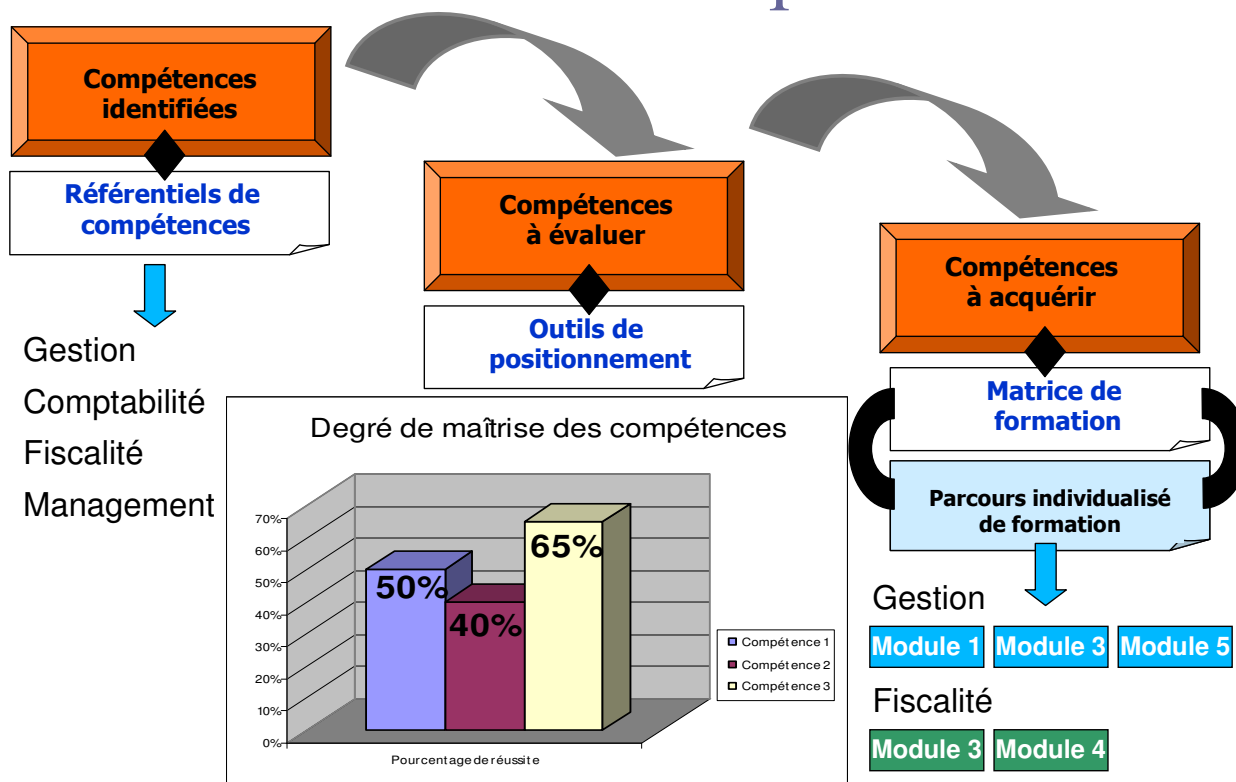
Par contre il existe peu de dispositifs qui visent à identifier précisément les compétences détenues par le repreneur au regard de celles qui lui font défauts pour envisager la reprise d'un point de vente et plus particulièrement d'habillement ou d'articles textile.

Dans cette perspective, le référentiel élaboré dans le cadre du présent projet, sous réserve d'être amendé dans certains domaines concernés (gestion, comptabilité, achat, par exemple) peut tout à fait permettre à un responsable de point de vente, qui souhaiterait reprendre un point de vente et pourquoi pas celui où il officie actuellement, d'identifier précisément ses lacunes en terme de compétences en tant que futur repreneur.

Dans l'évocation d'un tel outil (tel qu'il est schématiquement représenté ci-dessous) il convient de ne le considérer que comme une partie du processus de reprise d'un point de vente, dans sa vocation première à déterminer une préconisation de parcours individualisé de formation ou à préciser une période d'accompagnement ou d'immersion très ciblée.



La transmission d'entreprise

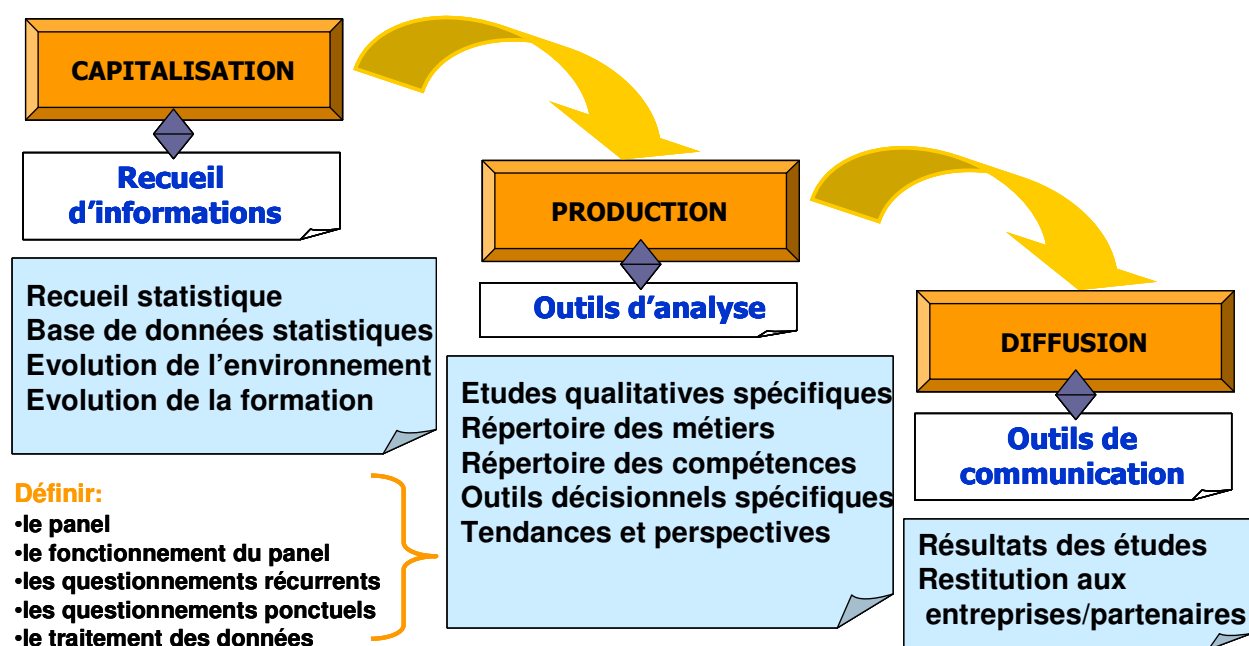


De la pertinence de l'observatoire

La plupart des recommandations émises pourraient trouver leur légitimité au sein d'un observatoire dont le principal objectif consisterait à rendre compte de façon qualitative et dynamique des pratiques observées au sein des points de vente. Outre l'aspect quantitatif alimenté par les rapports de branche successifs, l'observatoire doit pouvoir se doter d'outils dynamiques, flexibles et rapides permettant de sonder à fréquence régulière un panel de points de vente et rendre compte des évolutions et déceler les tendances à venir. Pour ce faire, l'observatoire, devra satisfaire à certains impératifs, au titre desquels :

- Le choix d'un outil en ligne, permettant d'assurer la traçabilité des informations recueillies, leur consolidation ainsi que la restitution des informations sous forme « d'outils décisionnels » dont les paramètres peuvent être définis selon les besoins (pyramide des âges, départ à la retraite par région, par activité, besoin en recrutement par région, par activité, ... périmètres du métier de vendeur selon la taille, l'activité, etc. ...) ;
- La constitution d'un panel de point de vente dont la composition devra être suffisamment représentative pour que leurs pratiques puissent faire l'objet d'analyse et d'extrapolations. Bien sur ce panel sera constitué de points de vente disposant d'un accès Internet, car leur sollicitation s'effectuera par ce mode de communication ;

D'une façon générale l'observatoire devra s'articuler autour des trois fonctions fondamentales présentées ci-dessous :



De l'observatoire à l'interactivité

Faire référence aux fonctions de l'observatoire et notamment à l'une de ses modalités de fonctionnement à partir d'un environnement Web (Internet) permet d'introduire la possibilité de mettre en place un portail accessible par Internet et doté d'un espace sécurisé sur lequel serait intégré par exemple un certain nombre d'outils au titre desquels les référentiels de compétences.

Les responsables des points de vente pourraient directement accéder à leur propre espace sur le portail (accès sécurisé) y adapter leurs référentiels de compétences, et répondre aux questions si leur point de vente fait partie du panel. ... L'intérêt d'un portail (Internet) permet à l'instance fédératrice des points de vente (La FNH par exemple ou l'Observatoire de la Branche) de consolider les données et informations enregistrées sur le portail et d'en analyser les tendances.

Ainsi, il sera tout à fait possible d'identifier les périmètres des métiers de vendeurs tels qu'ils ont été construits par les différents points de vente, et d'en analyser les évolutions selon la taille du point de vente, son activité, ... et les mutations dans le temps et de repérer les compétences les plus demandées au détriment de celles qui deviennent de moins en moins cruciales pour le métier. De telles informations viendront enrichir les données de l'observatoire et renforcées leur pertinence dès lors qu'elles pourront être agrégées avec d'autres données à la fois qualitatives et quantitatives.

De l'utilité des paramètres

Nous avons fait le constat lors des entretiens réalisés auprès des points de vente de l'inégalité de ces mêmes points de vente dans l'utilisation de logiciels et autres outils de gestion. Notre propos ne vise pas à préconiser tel ou tel outil de gestion mais d'initier une réflexion sur la mise en place et la mise à disposition de paramètres spécifiques de gestion ayant trait à la contribution des salariés et notamment des vendeurs dans les performances et la rentabilité du point de vente.

Ces indicateurs de performance reliés aux outils d'encaissement ont été évoqués dans l'étude de Midi-Pyrénées, mais leur pertinence se renforce jusqu'à devenir des outils indispensables pour les magasins indépendants qui se doivent de réagir rapidement et de mesurer les effets des décisions prises.

Ces outils, dotés des explications nécessaires à leur utilisation, pourraient intégrer le portail et mis à disposition des points de vente. Les résultats obtenus pourraient venir alimenter le portail, ce qui permettrait de considérer ces outils, non pas comme des fins en soi, mais davantage comme des outils partie prenante d'une démarche de responsabilisation et d'implication des salariés, grâce au lien dynamique qu'il serait possible d'établir entre les résultats obtenus (lors de l'utilisation de ces

paramètres) et les compétences requises par les métiers et les compétences détenues par les salariés.

De l'utilité d'une certification

Il est fait état dans l'étude Midi-Pyrénées d'un certain nombre de problématiques auxquelles le secteur est confronté :

- difficultés de recrutement,
- inadéquation des profils des personnes se destinant à la vente au regard des besoins des points de vente, confirmant la perception de ce métier comme un choix par défaut,
- mauvaise réputation de ce secteur de la vente jugée comme un métier ingrat.

Si ces constats semblent perdurer, pour autant à ce stade, il nous paraît extrêmement délicat d'adhérer à la proposition de mise en place d'un CQP, sans réflexion préalable sur la notion de filière, même si nous partageons également le constat que les dispositifs d'orientation, voire quelquefois de formation initiale ne constituent pas les réponses idoines attendues par les professionnels du secteur. Le seul avantage de la mise en place d'un CQP réside dans l'immédiateté de la réponse apportée à un besoin. Toutefois, son élaboration ne peut être consentie sans une réflexion préalable sur la stratégie au sein de laquelle il s'insère et sa place dans la filière.

Par ailleurs, il convient également de prendre en compte un autre constat, celui de l'offre pléthorique dans le secteur dit de la vente (au sens générique) de certifications dépassant allégrement les deux cents.

Si l'hypothèse d'une certification devait être retenue, car les besoins des petits, voire des très petits points de vente, correspondent à une réalité tout autant spécifique que leur façon de fonctionner, il conviendrait d'initier une réflexion dont la finalité ne serait pas exclusivement le dépôt d'une certification mais la mise en place d'une filière pouvant couvrir les niveaux V, IV et III (voire plutôt un niveau Bac +1 en lieu et place du niveau III) de l'Education nationale. Toutefois, le parcours que devrait emprunter une telle hypothèse n'est pas sans encombre, eu égard au nombre de certifications existantes, et nécessiterait une argumentation étayée et convaincante sur les spécificités du petit commerce indépendant justifiant par la même et de façon incontestable la mise en place d'une voie « certifiante » qui lui soit propre.

Toutefois, il est tout à fait envisageable d'identifier, parmi les certifications existantes, et plus particulièrement parmi les titres (inscrits au Répertoire National des Certifications Professionnelles – RNCP), ceux dont les objectifs et le périmètre pourraient être compatibles avec les particularités des points de vente de taille

modeste dans ce secteur. A partir de ce diagnostic, une demande d'agrément peut être effectuée à l'égard du ou des titres professionnels choisis.

Car ces titres professionnels prescrivent dans leur référentiel de certification les conditions de validation que les organismes de formation professionnels agréés devront respecter. *« L'agrément est accordé pour un titre, un site et une durée déterminés. Il est octroyé à l'issue d'une procédure destinée à vérifier la conformité des conditions requises, afin de garantir l'homogénéité des conditions de délivrance des titres sur le territoire et d'assurer leur valeur nationale. Il participe à la politique du titre du ministère. »*

Aussi, la branche a toute liberté pour faire agréer les organismes de formation de son choix pour mettre en œuvre un Titre Professionnel. Ce qui lui laisse également toute possibilité de présider les jurys de certification qui seraient mis en place pour certifier les formations dans les organismes agréés par le Préfet de Région (cf. circulaire n° 2003/31 du 1^{er} décembre 2003 prise en application de l'arrêté du 3 février 2003 relatif aux critères et modalités d'agrément des organismes préparant au titre professionnel du Ministère chargé de l'emploi)

Un titre professionnel apporte les mêmes avantages que celui ou ceux que la branche aurait envisagé de déposer (le souci en moins de l'antériorité des sessions à mettre en place avant d'envisager le dépôt d'un titre). Il permet de proposer un titre de valeur nationale, prochainement étendu au niveau européen, et issu du Ministère, tout en laissant à la branche la possibilité de le mettre en œuvre à sa convenance (Pré-requis, durée, public, choix des dates de démarrage, contenu de la formation, mise en place des jurys), afin de conserver les exigences de qualité de la formation et sa pertinence au regard des besoins des entreprises.

Ces perspectives ne font qu'accompagner une réflexion sur la stratégie à adopter en matière de filière « certifiante » et n'ont pas comme finalité unique le dépôt de certifications, quelles qu'elles soient. Elles nécessitent également d'initier une réflexion sur les besoins (en terme de flux – nombre potentiels d'apprenants par an par niveau) et les possibilités de dispenser des formations régionalement par des organismes de formations capables d'apporter toutes les garanties nécessaires au respect du cahier des charges des conventions d'agrément.

5 – Référentiel de compétences

Au cours des entretiens les professionnels ont été interrogés, à partir du pré référentiel (en annexe), sur ce qui est réellement exercé, et par qui, au sein de leur point de vente.

Le premier constat permet de noter qu'aucune entreprise n'a le même fonctionnement en terme de répartition des activités sur les emplois exercés.

A partir de ce constat, il nous a semblé important de poser quelques préalables méthodologiques quant à la formalisation du référentiel en cours d'élaboration :

- Au regard des différents modes d'organisation constatés, nous avons donc pris la décision de réaliser dans un premier temps un référentiel global qui intègre toutes les compétences nécessaires au fonctionnement d'un point de vente,
- Ce dernier devra pouvoir permettre une répartition des fonctions entre le directeur (ou gérant), le responsable de boutique, le premier vendeur ou l'adjoint du responsable de boutique, le vendeur expérimenté, le vendeur débutant selon les besoins (emplois rencontrés dans les différents points de vente)

Les 4 grands domaines retenus sont :

1- Le domaine commercial composé de 6 compétences

- Accueillir un client
- Réaliser une vente en face à face
- Animer un espace de vente
- Développer la relation client
- Tenir une caisse
- Réaliser des travaux à façon

2- Le domaine gestion composé de 4 compétences

- Assurer l'approvisionnement et le suivi du stock du point de vente
- Gérer l'organisation et l'animation du point de vente
- Acheter et gérer les stocks de marchandises
- Assurer la gestion comptable et administrative du point de vente

3- Le domaine management composé d'une compétence

- Manager une équipe

4- Le domaine stratégie composé d'une compétence

- Définir la stratégie du point de vente

La structure du référentiel permettra de définir pour chaque compétence les unités de compétences qui la constituent, ainsi que les savoir-faire opérationnels, et les savoirs associés.

6 — ANNEXES

- **Guide d'entretien**
- **Pré référentiel de compétences**
- **Référentiel de compétences global**

Guide « entretien entreprise »

Entreprise :

Statut juridique :

Nbre de salariés : / **Nbre de vendeurs :** / **Nbre de Responsables boutique :** / **Nbre de boutiques :**

Produits distribués :

Typologie de clientèle :

Typologie de fournisseurs :

1- Analyse du secteur professionnel

1.1 Evolutions / changements significatifs

	Passé	Présent	Futur
Quels sont les facteurs d'évolution, de changement du secteur – concurrence – évolution législative – exigences clients – autres facteurs ...			
Conséquences directes sur les entreprises – positionnement – stratégie de vente – stratégie d'achat – autres			
Conséquences indirectes sur les entreprises			

1.2 Impacts sur les métiers et l'organisation du travail en général

Dans votre secteur d'activité quels métiers vous apparaissent stratégiques à ce jour ? Pourquoi ?

Quels métiers vous semblent menacés à ce jour et dans l'avenir ? Pourquoi ?

Dans l'organisation du travail, quelles sont les évolutions marquantes qui ont eu lieu ?

2- Analyse des conséquences pour votre entreprise

2-1 Quels sont les axes stratégiques de votre entreprise qui vont avoir un impact sur la gestion des emplois et des compétences ?

	Comment cela se concrétise ?	Influence sur les emplois et les compétences à mettre en oeuvre
Nouveaux positionnement Nouveaux clients		
Nouveaux produits (chaussures, lingerie.....) Nouvelles gammes		
Nouvelles technologie (caisse, gestion des stocks....)		

	Comment cela se concrétise ?	Influence sur les emplois et les compétences à mettre en oeuvre
Acquisition Franchise Nouveaux point de vente		
Relations fournisseurs (Langue, réception commandes)		
Services (étalagiste ...)		

	Comment cela se concrétise ?	Influence sur les emplois et les compétences à mettre en oeuvre
Quelles sont les difficultés ou dysfonctionnements que vous souhaitez voir disparaître ?		

2-2 Quelles contraintes légales réglementaires impactent votre entreprise et ont une incidence sur les emplois ?

Types / natures	Comment cela se concrétise ?	Influence sur les emplois et les compétences à mettre en oeuvre

2-3 Quels grands axes de gestion des emplois avez-vous définis ?

	Comment cela se concrétise ?	Influence sur les emplois et les compétences à mettre en oeuvre
Pyramide des âges (gestion des salariés vieillissants)		
Recrutement		
Adéquation avec la clientèle		
Conditions de travail (maladie, turnover, absentéisme, ...)		

3- La formation des salariés et des responsables de votre entreprise

Montant du budget formation l'année passée :

et cette année :

Comment est maintenue la compétence du personnel :

De quels dispositif d'information disposent vos salariés pour se former en continue : argumentaires de ventes, information sur les matières

Comment sont formés les nouveaux, les jeunes : apprentis, contrats de professionnalisation ?

Avez-vous des demandes de salariés ?

Avec quels organismes de formation travaillez-vous ?

Avez vous fait ou fait faire une formation particulièrement intéressante que vous pensez reproduire ou susceptible d'intéresser la profession

Difficultés pressenties pour mettre en place des formations, un plan de formation (organisation, absences)

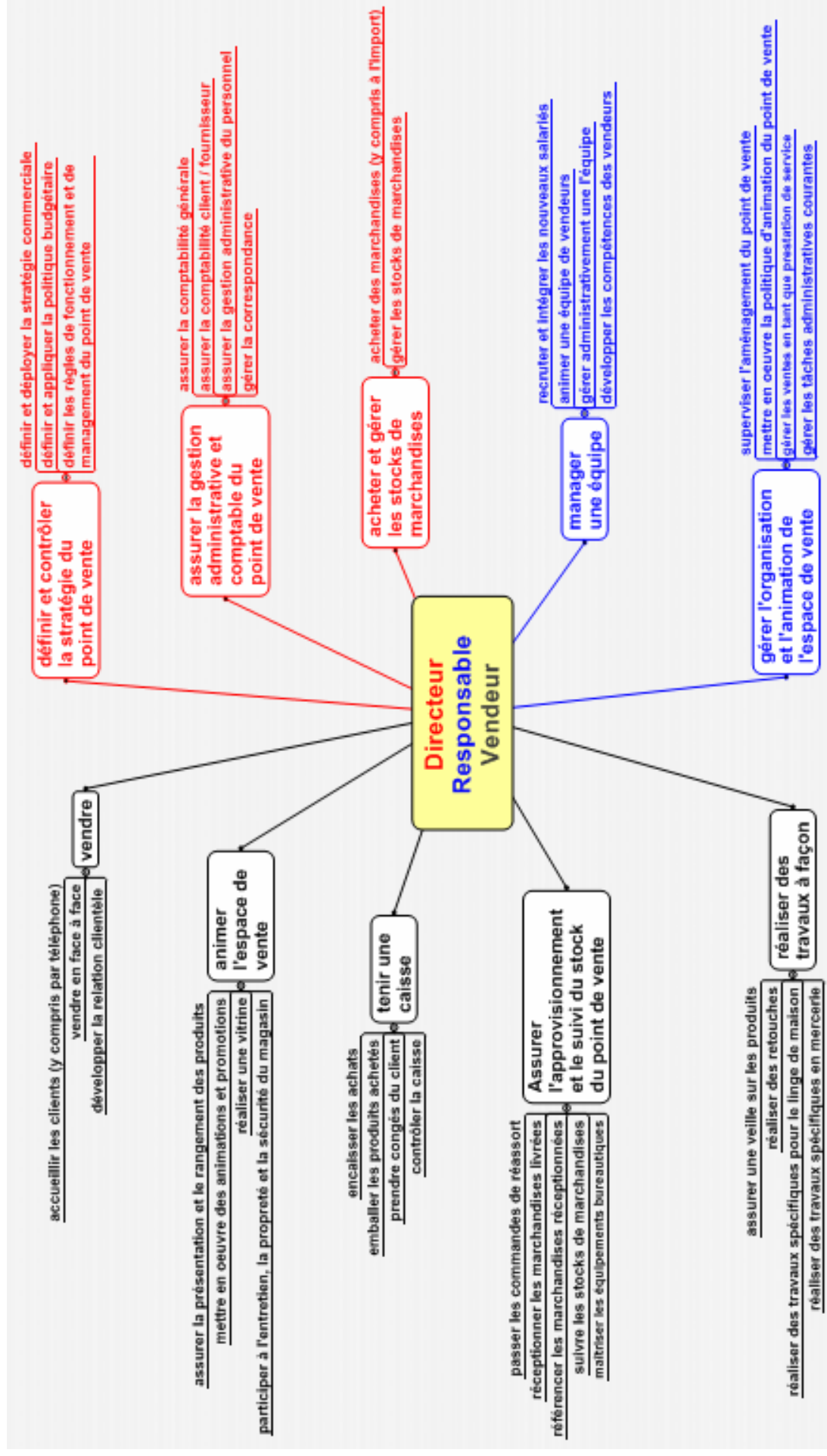
Quels types de formation aviez vous envisagé pour les vendeurs et comment ?

Besoin identifié	En formation interne	En formation externe
- - -	- - -	- - -

Même question pour l'encadrement ?

Besoin identifié	En formation interne	En formation externe
- - -	- - -	- - -

Pré référentiel de compétences



PROJET pré référentiel

VENDEUR - RESPONSABLE - DIRECTEUR

« COMMERCE DE DETAIL HABILLEMENT »

Entreprise :

Nature de l'activité commerciale : Enfant, Homme , Femme , Mixte, Textile

Taille du (des) point(s) de vente :

Statut du point de vente : Indépendant, Franchisé, Autre

Unité de compétence	Savoir faire opérationnels
Vendre	
Accueillir au téléphone	- Répondre efficacement au téléphone - Répondre au téléphone en présence de client - Orienter vers le bon interlocuteur
Vendre en face à face	- Accueillir et mettre à l'aise le client - Identifier les types de clientèles et s'adapter à leurs spécificités (en terme de besoin de produits, conseil, échanges verbaux et non verbaux...). - Maîtriser l'entretien commercial et accompagner dans la décision d'achat (écoute, identification besoin, propositions, conseil professionnel, ...) - Construire et développer une argumentation. - Proposer des produits complémentaires. - Conclure la vente
Développer la relation clientèle	- Proposer des services éventuels (retouche, livraison, commande, ...) - Gérer les réclamations clientèle - Mettre en œuvre des actions de promotion - Mettre en œuvre des actions de fidélisation (Proposition carte de fidélité, ...) - Réaliser des actions de communication, des actions de marketing direct, opération spéciales, ... - Gérer un fichier client

Unité de compétence	Savoir faire opérationnel
Animer l'espace de vente	
Assurer la présentation et le rangement des produits	- Appliquer les règles d'organisation, de rangement, de classement, de présentation des marchandises sans nuire à la vente, sans encombrer la surface de vente, - Vérifier l'affichage des prix des articles - Mettre les anti-vols sur les articles - Vérifier la présence des anti-vols sur les articles
Mettre en œuvre des animations et promotions	- Appliquer les règles et consignes de merchandising, de signalétique, de présentation pour promouvoir et mettre en scène les marchandises - Prendre en compte la saisonnalité, les événements, le mobilier, ... pour animer la surface de vente - Prendre en compte les obligations des marques dans l'animation de la surface de vente - Proposer et argumenter la mise en œuvre d'actions spécifiques - Participer ou organiser la mise en œuvre d'animations commerciales ou événementielles selon les objectifs visés - Participer la mesure des résultats d'un événement, d'une opération spéciale, ...
Réaliser une vitrine	- Appliquer les consignes et procédures pour réaliser une vitrine selon les thèmes, le profil des clients, les marques mises en avant, tout en respectant les règles de merchandising - Mettre en avant les éléments qui permettent de capter l'attention du passant pour augmenter les ventes en maîtrisant les techniques de base pour réaliser une vitrine - Participer à la détermination d'un calendrier annuel de réalisation des vitrines - Proposer et argumenter la réalisation de vitrines spécifiques
Participer à l'entretien, la propreté et la sécurité du magasin et de ses abords	- Appliquer les règles de propreté - Appliquer les consignes et procédures de sécurité des personnes - Réagir en cas d'urgence ou en situation de crise (accident du travail, incendie, braquage, ...) - Appliquer les consignes et procédures de sécurité des équipements et matériels

Unité de compétence	Savoir faire opérationnel
Tenir une caisse	
Encaisser les articles achetés	- Maîtriser les enjeux, procédures et techniques de caisse - Maîtriser éventuellement l'utilisation du logiciel de gestion spécifique de caisse - Maîtriser les instruments de paiement (machine CB, machine à chèques, ...) - Encaisser les achats en utilisant les différents moyens de paiement
Contrôler une caisse	- Compter, « faire » la caisse, - Editer les différents états de caisse « X », « Z »,... - Trier les moyens de paiement, et préparer la remise en banque.
Emballer les articles achetés	- Approvisionner les moyens et matériels pour permettre d'emballer les marchandises achetées - Réaliser les emballages selon les consignes
Prendre congés du client	- Développer un discours d'accompagnement avant son départ - Valoriser l'acte d'achat du client - Communiquer des informations présentes ou futures pouvant intéresser et/ou fidéliser le client

Unité de compétence	Savoir faire opérationnel
Réaliser des travaux à façon	
Assurer une veille sur les produits	- Acquérir et développer la connaissance des collections, produits, adéquation aux types morphologies, des matières, des conditions d'entretien, ... - Rechercher l'information
Réaliser des retouches	- Prendre les mesures - Effectuer des retouches simples - Effectuer des retouches complexes - Gérer le lien client
Réaliser des travaux spécifiques pour le linge de maison	- Réaliser des broderies assistées par ordinateur - Réaliser des broderies manuellement
Réaliser des travaux spécifiques en mercerie	- Effectuer les principaux travaux de couture - ...

Unité de compétence	Savoir faire opérationnel
Assurer l'approvisionnement et le suivi du stock du point de vente	
Passer les commandes de réassortiment	- Utiliser un logiciel de commande - Utiliser et gérer un fichier articles, un fichier fournisseurs, grossistes, ... - Identifier les quantités à réapprovisionner - Remplir un bon de commande - Transmettre un bon de commandes à un fournisseur selon les règles de l'entreprise
Réceptionner les marchandises livrées	- Réceptionner les colis : vérification bordereau, quantités, émission de réserves ... - Contrôler qualitativement les marchandises reçues - Gérer les réclamations fournisseurs, transporteurs - Retourner la marchandise refusée - Assurer le bon rangement de la réserve
Référencer les marchandises réceptionnées	- Assurer le référencement des articles (rentrez en stock selon la procédure et le logiciel de gestion de stock) - Effectuer un calcul de prix - Etiqueter les produits
Suivre les stocks de marchandises	- Suivre le niveau des stocks selon les familles de produits - Rendre compte du niveau des stocks pour favoriser la prise de décision - Proposer de solder des articles - Gérer les retours - Participer à la réalisation de l'inventaire - Utiliser un logiciel de gestion des stocks
Maîtriser les équipements bureautiques	- Utiliser les équipements et les logiciels nécessaires dans la tenue du poste - Envoyer un mail, un SMS, ... - Rédiger des messages, courriers, lettres courtes - Savoir utiliser des bases de données - Respecter les procédures de fonctionnement et d'entretien des matériels et équipements

Unité de compétence	Savoir faire opérationnel
Gérer l'organisation et l'animation du point de vente	
Superviser l'aménagement du magasin	- Déterminer la mise en pratique des règles de nettoyage, de sécurité au niveau du point de vente - Déterminer les règles d'achalandage du point de vente - Contrôler la bonne application de ces règles pratiques - Intervenir en cas de problème ou dysfonctionnement dans l'aménagement ou l'état anormal du PV
Mettre en œuvre la politique d'animation du magasin	- Définir les règles de rangement / classement des marchandises et intégrer les obligations de certaines marques ... - Contrôler l'affichage des prix, la signalétique du magasin - Contrôler la bonne application des consignes ou procédures en matière de merchandising, de promotion, ... - Impliquer l'équipe dans la détermination, l'organisation et la réalisation d'évènements promotionnels, de vitrines, d'opérations spéciales, ... - Gérer les démarches de communication en contrôlant les supports réalisés, les cibles visées, les résultats obtenus, ... - Assurer une veille permanente sur la concurrence locale en y impliquant ses vendeurs
Gérer la vente en tant que prestation de service au client	- Affecter de façon pertinente le personnel à la vente (secteur du magasin, compétence du vendeur) - Veiller à la présentation des vendeurs - Gérer l'attente des clients - Remplacer un vendeur au pied levé - Identifier les articles qui se vendent bien et proposer un réassort rapide - Contrôler les stocks en permanence
Gérer des tâches administratives courantes	- Gérer les relations financières avec les fournisseurs, - Gérer le courrier - Gérer la paie - Remplir les missions administratives.

Unité de compétence	Savoir faire opérationnel
Manager une équipe	
Recruter et intégrer un nouveau salarié	- Maîtriser le processus de recrutement selon les types de contrats possibles (CDI, CDD, Intérim, contrat de, de professionnalisation, ...) - Présenter le point de vente et son fonctionnement à une nouvelle personne recrutée - Favoriser l'accueil et l'intégration du nouveau salarié à son poste - Rendre compte sur l'intégration du nouveau salarié
Animer une équipe de vendeurs	- Communiquer pour donner de l'information - Susciter l'adhésion des vendeurs sur les objectifs poursuivis, ... - Conseiller les vendeurs dans leurs pratiques professionnelles - Fixer les objectifs collectifs et individuels - Réaliser des entretiens annuels - Suivre, contrôler la performance des vendeurs et décider d'actions ou corrections en gérant les priorités et en résolvant les problèmes - Assurer le reporting, la remontée des informations
Gérer administrativement une équipe	- Gérer et ajuster si besoin les plannings de présence, congés, ... pour avoir la force de vente nécessaire - Gérer les absences, congés maladie, ... - Comptabiliser le temps de travail des vendeurs, - Renseigner les demandes particulières (déclaration d'accident, maladie, ...)
Développer les compétences des vendeurs	- Organiser le transfert des compétences en situation de travail - Détecter les besoins de formation - Proposer et organiser des formations - Formaliser une pratique professionnelle - Fixer des objectifs de progrès, de développement, ...

Unité de compétence	Savoir faire opérationnel
Acheter et gérer les stocks de marchandises	
Réaliser les achats de marchandises du point de vente (y compris à l'import)	- Organiser des rencontres fournisseurs, lors de RV, de salons, ... - Anticiper les achats à venir selon les tendances, obligations, contraintes spécifiques, ... - Négocier les conditions générales d'achat - Organiser les achats de marchandise à l'aide de critères et méthodes simples et efficaces, et en tenant compte des spécificités des marchandises et des collections - Optimiser les achats pour plus de rentabilité - Respecter les obligations liées aux achats de marchandises étrangères
Gérer le stock des marchandises	- Prendre en compte les enjeux de la gestion de stock en terme d'offre optimale - Maîtriser la rotation des marchandises globale (spécifique, utile et indispensable au magasin) en lien avec les enjeux de financement - Maîtriser les caractéristiques des différents stocks afin d'en tirer la meilleure composition possible - Identifier et améliorer les sources de financement de l'entreprise - Organiser les conditions pour réaliser l'inventaire - Surveiller le bon déroulement de l'inventaire - Analyser les résultats de l'inventaire et tirer les enseignements au niveau de la gestion

Unité de compétence	Savoir faire opérationnel
Assurer la gestion comptable et administrative du point de vente	
Assurer la comptabilité générale	- Suivre les investissements - Enregistrer les recettes, réaliser les rapprochements bancaires, appliquer les règles de TVA, établir les déclarations fiscales, ... - Gérer la trésorerie et réaliser le bilan, le compte de résultat ... - Gérer sa relation de travail avec l'expert comptable
Assurer la comptabilité Clients / fournisseurs	- Maîtriser les obligations vis-à-vis des clients et fournisseurs, des propriétaires des locaux - Maîtriser les processus de facturation, rapprochement, paiement, encaissement, relances, gestion des litiges, ... - Assurer le suivi des documents comptables
Assurer la gestion des frais généraux	- Appliquer les procédures de consultation, d'achat, ... - Valider les livraisons des biens et services et appliquer les conditions négociées - Administrer l'entretien des locaux ...
Assurer la gestion administrative du personnel	- Maîtriser les obligations vis-à-vis des salariés - Gérer administrativement les dossiers du personnel - Etablir les déclarations obligatoires ...
Gérer les correspondances	-

Unité de compétence	Savoir faire opérationnel
Définir la stratégie du point de vente	
Définir et déployer une stratégie commerciale	- Identifier et suivre les tendances, leviers, contraintes, ... de la profession au niveau national - Réaliser une étude de marché au niveau local - Définir la stratégie commerciale du magasin au niveau local ... - Choisir les moyens pour mettre en œuvre la stratégie - Décider des choix de gammes / marques / ...
Définir et appliquer une politique budgétaire	- Maîtriser l'ensemble des éléments permettant de gérer l'entreprise (financement, investissements, produits, charges, résultats, ...) - Etablir le budget prévisionnel du point de vente (mensuel et annuel) - Mettre en œuvre, suivre et faire des arbitrages dans la réalisation du budget - Concevoir, suivre et analyser les indicateurs pertinents, les tableaux de bord, ... - Identifier la marge de chaque type de produit afin de mieux gérer et prendre en compte les décisions adéquates
Définir les règles de fonctionnement du point de vente	- Déterminer et communiquer les consignes, procédures, règles de fonctionnement et de management du point de vente - Négocier les contrats avec les prestataires extérieurs - Négocier les partenariats extérieurs